

Hanna Korvenpää

Organisaation osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen

Ennakoiva kehittämistyö

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

10.10.2016

Tekijä Otsikko	Hanna Korvenpää Organisaation osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen
Sivumäärä Aika	64 sivua + 6 liitettä 10.10.2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Anne-Mari Raivio
<p>Tässä opinnäytetyössä määritettiin organisaation ydintekemisiä ja ydinosaamisia. Työssä kartoitettiin organisaation kannalta tulevaisuuden avaintekemisiä ja siihen vaadittavia osaamistarpeita. Opinnäytetyössä luotiin konkreettisia kehittämisaloitteita organisaation tekemisen edistämiseksi.</p> <p>Opinnäytetyössä noudatettiin tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia. Prosessi aloitettiin tutkimuskohteen esittelyllä, jonka jälkeen määritettiin kehittämistehtävä. Kehittämistehtävä aloitettiin yrityksen osaamispääoman kartoittamisella, joka jaettiin perusosaamiseen, strategiseen osaamiseen sekä ydinosaamiseen. Tunnistettu strateginen osaaminen sekä ydinosaaminen toimivat opinnäytetyön empiirisessä osassa tehdyn työpajan pohjana, jonka avulla määritettiin yrityksen nykytekemistä ja tulevaisuuden tarpeita.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin organisaation ja organisaationa oppimista. Työssä pohdittiin kehittämisen merkitystä organisaatiolle, yritykselle ja yksilölle työntekijänä. Oikein johdettu ja systemaattinen kehittäminen sekä organisaationa oppiminen luo motivoivan työympäristön, mikä heijastuu positiivisesti asiakkaan kokemukseen yrityksestä. Positiiviset asiakaskokemukset luovat pitkäkestoisia asiakassuhteita. Työssä käsiteltiin myös tulevaisuuden megatrendejä, jotka linkittyvät toiminnan kehittämiseen. Lyhyt katsaus kilpailijoista avasi markkinamenestyjän avaintyökaluja ja menetelmiä.</p> <p>Opinnäytetyön empiirisessä osassa aihetta lähestyttiin ennakkoinnin näkökulmasta. Ennakoinnin avulla muodostettiin käsitys siitä, miten tulevaisuuteen pitäisi valmistautua. Asiakaskyselyn ja SWOT-analyysin avulla kartoitettiin nykytilaa, työpajassa puolestaan etsittiin tulevaisuuden tarpeita ja toisaalta vanhentuvia tekemisiä. Tehdystä ryhmätyöstä jalostettiin pienryhmätyönä kehityskohteita kohdeorganisaatiolle, jonka johtoryhmä valitsi kehityskohteista ne, joita kohdeorganisaatiossa lähdettiin edelleen kehittämään.</p> <p>Teoriaan ja tehtyyn tutkimukselliseen kehittämistyöhön perustuen voitiin johtopäätöksenä todeta, että yrityksen osaamispääoman johtaminen ja tehtävä kehittämistoiminta on johdon aloitteista lähtevää, suunnitelmallista ja ennen kaikkea tavoitteellista toimintaa. Kehittämisen lopputuloksena syntyneet kehityskohteet toimivat kohdeorganisaation tulevan strategian pohjana ja muodostavat näin polun yrityksen tulevaisuuteen.</p>	
Avainsanat	osaamispääoma, strategia, osaaminen, jatkuva kehittäminen

Author Title	Hanna Korvenpää Organizational knowledge usage and development
Number of Pages Date	64 pages + 6 appendices 10 October 2016
Degree	Bachelor in Business Administration
Degree Program	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor	Anne-Mari Raivio, Senior Lecturer
<p>The present thesis defined key competencies and knowhow within an organization. The thesis also mapped out necessary competencies for the future and the key knowhow mandatory to achieve these competencies. The thesis created concrete initiatives to advance the development needs further.</p> <p>The thesis followed the process of investigational development study. In the beginning the thesis introduced the research subject and then development goals were defined. The development task started by mapping out the company know-how capital, which was divided to basic knowhow, strategic knowhow and core knowhow. The identified strategic and core know-how formed the base for the development and work covered in the thesis.</p> <p>The theoretical part in the thesis discussed the learning of the organization and as organization. The thesis focused on the meaning of the development for an organization, a company and for individual employees. Well-managed and systematic development creates motivating atmosphere, which reflects positively to customer experience. Positive customer experiences create long-term customer relationships. The thesis also discussed future megatrends, which were linked to the development. A short competitor analysis identified the key tools and methods of a market leader.</p> <p>The empirical part of the thesis approached the topic from an anticipatory angle. Thus the thesis aimed at identifying how organization should prepare itself for the future. A customer survey and a SWOT analysis were used to map out the current situation, a workshop was used to identify future needs and outdated activities. The workshop material was then analyzed in a smaller group to identify suggestions for development targets. The management team then chose several targets for further development. Work groups were established around these selected initiatives to finalize them. The work groups will report to the management team.</p> <p>As a conclusion it can be said that the management of the company's know-how capital and development actions are carried out by the management, with a clear focus and with clear targets. The development results will form the base for the coming strategy and create a bath for the company's future.</p>	
Keywords	know-how capital, strategy, know-how, continues development

Sisällys

1	Johdanto	3
1.1	Organisaation kehittämisen tarpeen taustat	3
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, rajaus ja tutkimusongelma	4
1.3	Tämän kehittämistyön tutkimusmenetelmät	7
1.4	Taustatietoa yrityksestä	7
2	Osaamispääoma ja tietojohdaminen	8
2.1	Osaamispääoman johtaminen	8
2.2	Toiminnan kehittäminen oppimalla kilpailukyvyn edellytyksenä	11
2.3	Organisaation oppiminen ja oppimisen ongelmat	12
2.4	Oppimistyytlejä organisaation oppimisen ymmärtämiseksi	14
2.5	Oppimisen johtaminen	15
2.6	Tietojohdaminen	16
2.7	Hiljaisen tiedon johtaminen ja hyödyntäminen organisaatiossa	17
2.8	Tulevaisuuden näkökulmia kehittämistyön tueksi	19
3	Tutkimusmenetelmät ja toteutus	21
3.1	Kvalitatiivinen tutkimustyö	21
3.2	Käytetyt tutkimusmenetelmät	23
3.2.1	Osaamiskartoitus	24
3.2.2	Kilpailija-analyysi	24
3.2.3	SWOT - analyysi	25
3.2.4	Asiakaskysely	25
3.2.5	Työpaja	27
4	Tulokset	27
5	Työpajan tulokset	27
6	Johtopäätökset, jatkotutkimusehdotukset ja opinnäytetyön arviointi	27
	Lähteet	29
	Liitteet	
	Liite 1. Kilpailija-analyysi	
	Liite 2. Asiakaskyselypohja	
	Liite 3. SWOT – kootut tulokset	
	Liite 4. Työpajan sisältö	

Liite 5. Työpajan yhteenveto

Liite 6. Kootut aloitteet

HUOMAUTUS

Sekä opinnäytetyön kohdeyritys että tehdyn tutkimuksen tulokset ovat tarkoitettu ainoastaan kohdeyrityksen käyttöön, eivätkä ole opinnäytetyön julkisessa versiossa luettavissa. Myös muusta tekstistä on poistettu kappaleita, jotka viittaavat kohdeyritykseen tai tehtyyn tutkimukseen.

1 Johdanto

1.1 Organisaation kehittämisen tarpeen taustat

Hyviä ideoita, onnistuneita kokeiluja, joista asioita saadaan tuotantoon sekä tukku epäonnistumisia. Tältä kuulostaa opinnäytetyön kohdeyrityksen arjen innovointi asioiden ratkaisemiseksi ja eteenpäin viemiseksi. Arkipäivän innovointi on tärkeä osa yrityksen kulttuuria ja niin normaalia, että ihmiset pitävät sitä itsestäänselvyytenä ja jättävät huomiotta asioissa piilevän lisävoiton mahdollisuuden. Uusia ideoita sataa ja moni puhuu ”kuukauden mausteesta”, mitä uutta mikäkin kuukausi tuo tullessaan.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kerätä nämä arkipäivän yksittäisten ihmisten innovaatiot yrityksen pääomaksi sekä sitoa ajatukset yhteen kokonaisuudeksi ja mahdolliseksi tulevaisuuden strategiaksi. On tärkeää sitouttaa työyhteisöä yhteiseen kehittämistoimintaan ja uuden oppimiseen sekä omaksumiseen. Parhaimmillaan kehitystyö johtaa strategian muodostumiseen tai luo siihen pohjaa ja työkaluja. Strategia puolestaan ohjaa oppimista sekä tukee johtamista ja siinä tehtäviä valintoja. Opinnäytetyön avulla luotu yrityksen yhteinen strategian pohja vaikuttaa motivoivasti työntekijöihin ja he ymmärtävät strategian tarkoitusperät, koska ovat olleet niitä itse luomassa. Mikäli johtaminen seuraa luotua strategiaa, on sillä organisaatioon motivoiva vaikutus. (Moilanen 2001, 69.)

Arjen innovaatiot opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa syntyvät siitä, että henkilöstö osaa perusasiat, ja pystyy kehittämään työtään itsenäisesti eteenpäin. Osaavan henkilöstön käyttö yrityksen kokonaisosaamisen kasvattamiseksi vie yritystä eteenpäin samalla tehden yrityksestä ylivoimaisen kilpailijaan nähden. Yksilöiden osaamisen summa on enemmän kuin yksilön itsensä osaaminen. (Ojala 2008, 18.)

Tässä opinnäytetyössä tehtävän organisaation kehittämisen taustalla on paitsi sisäisen kehittämisen tarve myös ympärillämme tapahtuva jatkuva muutos. Muun muassa digitalisaatio tuo kiihtyvällä vauhdilla uusia työkaluja yritysten saataville alentuvilla kustannuksilla. Digitalisaatio vaatii yritykseltä nopeaa omaksumista, jatkuvaa innovaatiokykyä ja uuden oppimista, jottei yritys jää kilpailijoista. Toisaalta muutos tarkoittaa sitä, että olemassa oleva arvoa tuottava toiminta voidaan toteuttaa aiempaa kustannustehokkaammin. Siksi on tärkeä tunnistaa kohdeyrityksen tekemisessä aito

lisäarvo ja tärkeä perustyö, ja toisaalta vanhaksi jääneet käytännöt. (Moilanen 2001, 13-15.)

Pauliina Marjala avaa kirjoituksessaan työelämänohjauksesta osaamisen kehittämisen merkitystä yritykselle. Yrityksen tulee viedä osaamistaan eteenpäin laaditun strategian kanssa käsi kädessä. Strategian tarkoitus on kuvata yrityksen menestystekijöitä nyt ja tulevaisuudessa sekä tietysti kertoa yrityksen olemassaolon keskeiset tavoitteet. Oikein laaditun strategian mahdollistajia ovat oikeita asioita osaavat ihmiset. Siksi organisaation tulee tietää nykyosaamisen taso sekä strategian toteutumiseen vaadittavat elementit osaamisen kannalta. (Marjala 2015.)

Oppimisen kehittäminen on tärkeää paitsi strategian myös organisaation itsensä kannalta. Kehittämistoiminnan tulee olla henkilöstölähtöistä, jolloin se motivoi ihmisiä. Motivaatio lisää työssä jaksamista ja sitoutumista yritykseen. Kehittämistyön tuloksena tulisi olla selkeät strategian kanssa yhtenevät oppimistavoitteet, jolloin henkilöstö tietää, mitä heiltä odotetaan ja mihin yrityksenä pyritään. (Marjala 2015.)

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, rajausta ja tutkimusongelma

Opinnäytetyöni keskeisenä tavoitteena on kerätä yhteen kohdeorganisaation yhteinen näkemys yrityksen ydinpalveluista ja tekemisestä suhteessa asiakastarpeisiin nyt ja tulevaisuudessa. Opinnäytetyöni tavoite on tunnistaa osastoilla tai yksittäisten ihmisten tekemä hyvä työ ja tuottaa se organisaation kattavaksi ydintekemiseksi.

Tutkimusongelma on, että organisaatiossa tehdään paljon hyviä asioita osastojen sisällä tai yksittäisten ihmisten toimesta, mutta ne jäävät jakamatta organisaatioon eivätkä täten muodostu koko yrityksen ydinpalveluiksi asiakkaalle. Tekemistä ei kirjata eikä suunnitelmallisesti johdeta. Tähän ongelmaan etsitään opinnäytetyön avulla vastauksia.

Opinnäytetyöni ja tavoitteeni saavuttamisen kannalta keskeisiä kysymyksiä ovat:

- Mitkä tekemiset ovat organisaation kannalta ydinosamista, jota tulisi ylläpitää?
- Mitä tekemistä tulisi lisätä?
- Mitä tekemistä pitäisi kehittää vastamaan tulevaisuuden tarpeita?
- Mitä asioita ei enää tulevaisuudessa kannata tehdä?

- Minkä asioiden tekemistä yrityksen olisi syytä vähentää?
- Mitä uusia asioita yrityksen tulee tehdä säilyttääkseen tai kasvaakseen etumatkaansa kilpailijoihin?

Hyvänä lopputuloksena voidaan pitää, jos organisaatio alkaa työn jälkeen jakaa enemmän resursseja ja miettiä asioita yhteisen tekemisen järkevyyden, ei pelkästään oman osaston toiminnan kannalta. Opinnäytetyöni tuloksena organisaation tulisi myös tunnistaa yhteisiä tulevaisuuden tarpeita ja aloittaa työtapojen ja menetelmien kehittäminen näiden tarpeiden täyttymiseksi. Opinnäytetyöni tuloksia tullaan käyttämään yrityksen tulevaisuuden strategian rakentamisessa.

Minun on tärkeää tunnistaa opinnäytetyöstäni tulevaisuuden ydintekemisiä, jotta organisaation resurssit kohdistetaan oikein, eikä pyritä tuottamaan palvelua liian suurelle määrälle vaihtoehtoja. Tämä syö resursseja sekä osaamista ydintekemiseltä. Asiaa voitaisiin verrata uuden tuotteen kehittämisprosessiin, jossa käytetään Lean menetelmää "minimum viable product". Tällöin puhutaan tuotteen kehittämisestä mahdollisimman pienellä vaivalla tuottaen testiryhmälle tuotteesta ainoastaan ne ominaisuudet, joiden oletetaan tuottavan lisäarvoa, eli karsitaan turhaa, ja keskitytään yrityksen tulevaisuuden kannalta olennaisiin ominaisuuksiin.

Esimerkkinä tästä voidaan käyttää vanhuksille suunniteltua puhelinta. Puhelimessa ei ole mitään ylimääräisiä toimintoja, vaan se on tarkoitettu soittamiseen. Puhelimessa on valtava kokoiset näppäimet, jotka ansiosta soittaminen on vanhuksille helpompaa. Yritys, joka valmistaa näitä puhelimia on kehittänyt lyömättömän tuotteen tietylle kohderyhmälle ja menestyy tätä kautta mainiosti. Heillä ei ole mitään aikomusta lähteä laajentamaan tuotantoaan, vaan jatkaa tietylle kohderyhmälle eli vanhuksille suunnattua tuotantoaan. Yritys on ymmärtänyt asiakastarpeen. Se on karsinut kaiken ylimääräinen pois alkuperäisestä tuotteesta, mutta luonut uusia toimintoja, jotka hyödyttävät tätä asiakasta ja segmenttiä. Tällä tavoin on luotu uudet markkinat, jossa on kysyntää, muttei niin kova kilpailu. Näin on onnistuttu luomaan asiakkaille arvoa, josta he ovat valmiita maksamaan. Toisaalta on luotu myös valmistavalle yritykselle arvoa, jolla saa tuotteesta normaali puhelinta korkeammat marginaalit, koska sen ei tarvitse kehittää puhelimeen monenlaisia toimintoja. (Leanstack 2016.)

Opinnäytetyöni ja sitä kautta tapahtuvan kehittämisen kannalta oleellisina toimenpiteinä voidaan pitää:

- sisäisen tietotaidon kartoitus ja käyttöönotto laajemmin
- työntekijöiden yhteisen näkemyksen tuottaminen kehittämisen pohjaksi
- asiakaskeskeisen kulttuurin ja toimintatavan vahvistaminen
- aito vastaaminen asiakkaiden tarpeisiin kehittämällä toimintaa heidän haluamaansa suuntaan.

Opinnäytetyössäni kerään tietoa organisaatiosta ja kasaan ajatuksia yhtenäiseksi kehityskohteiksi tulevaa strategiaa silmällä pitäen. Käytännön tutkimustyöni tuloksena organisaation tulisi saada eteenpäin vietäviä kehittämiskohteita, jotka ohjaavat tekemistä positiiviseen suuntaan. Opinnäytetyössäni kerrotaan organisaation kehittämistyön tuloksena syntyneet kehittämisvalinnat, mutta valintojen organisaatioon jalkautumista ei enää seurata, koska käytännön prosessi itsessään on pitkä. Kehityskohteiden eteneminen vie kuukausia tai jopa vuosia.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on siis toteuttaa käytännön kehittämistyötä aktiivisessa vuorovaikutuksessa kohde-organisaation sekä tärkeimpien sidosryhmien kesken. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 18.) Kehittämistutkimukseni lopputuloksena tulisi organisaatiolla olla käytettävissään toimivia käytännön ratkaisuja, jotka auttavat organisaatiota positiiviseen muutokseen. (Kananen 2012, 13,19.) Tämän opinnäytetyön kehittämistoiminta hakee vastauksia nykytilaan keräämällä organisaation hiljaista tietoa ja herättelee organisaatiota pohtimaan yhdessä tulevaa. Jatkokartoitus pienemmissä ryhmissä kohdistaa tekemisen organisaation kannalta oleellisiin hankkeisiin ja varmistaa, että tehty työ jalostetaan käytännön toimenpiteisiin. Tehdyn kilpailija-analyysin tarkoitus on kartoittaa, miten muut alan toimijat kehittävät toimintaansa.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa pohditaan, miksi organisaation kehittämistoiminta on niin tärkeää. Työ keskittyy organisaation oppimiseen ja oppimisen mahdollisiin ongelmakohtiin. Teoriassa käsitellään myös oppimisen johtamista ja ihmisten erilaisia oppimistyyliä. Oikein johtamalla ja organisaation oppimista ymmärtämällä johto tukee organisaation motivoitumista ja työn iloa. Opinnäytetyössä pohditaan myös sitä, kuinka kehittäminen muutetaan yrityksen kilpailueduksi ja mitä se vaatii johtamiselta. Muun muassa hiljaisen tiedon systemaattinen kerääminen organisaation käyttöön voisi pohdinnan mukaan saada aikaan kilpailuetu.

1.3 Tämän kehittämistyön tutkimusmenetelmät

Jari Metsämuuronen kirjoittaa kirjassaan ”Laadullisen tutkimuksen perusteet” siitä, että tutkimuksen tekijän on syytä valita kvantitatiivisen tai kvalitatiivisen tutkimusotteen väliltä, se joka ensisijaisesti palvelee paremmin tehtävää tutkimusta. Ojalahti, Ritala ja Moilanen puolestaan sanovat, ettei valinta kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen välillä ole oleellista, tärkeämpää kehittämistyötä tehtäessä on menetelmien monipuolisuus. (Metsämuuronen 2000, 15; Ojasalo ym. 2014, 39.)

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus ovat luonteeltaan toteavia. Tutkimus loppuu siihen, kun siitä saadaan tulokset. Kehittämistutkimuksella pyritään muuttamaan asioita. Tämän vuoksi laadullinen tai määrällinen lähestymistapa eri riitä kuvaamaan tekemääni kehittämistyötä. Siksi opinnäytetyöni on lähestymistavaltaan myös ennakkointia. Ennakoinnin avulla pyrimme organisaationa määrittämään tulevaisuuden osaamistarpeita. Lähestymistapana ennakkoinnilla tarkoitetaan määritelmää siitä, mitkä asiat tulevaisuudessa vaativat muutosta ja mitkä pysyvät ennallaan. Lopputuloksena pitäisi olla myös käsitys siitä, mitä juuri nyt pitäisi tulevaisuuden suhteen tehdä. Ennakointi pyrkii muodostamaan strategisen käsityksen kuinka ja miten tulevaisuuteen pitäisi valmistautua. (Ojasalo ym. 2014, 90; Kananen 2012, 37)

Ennakoinnin avulla tuotettu tieto koostuu ihmisten mielipiteistä. Ennakoiva tutkimustyö pyrkii kokoamaan mielipiteet yhteen tulevaisuuden näkemyksen löytämiseksi. Näkemyksiä luodaan mm. haastattelututkimuksilla, toimintaympäristön analysoinneilla, tilastoja ja trendejä tulkitsemalla sekä organisaatiossa tehtävillä tulevaisuuteen tähtäävillä ryhmätöillä.

Tarkoituksenani on kerätä paljon materiaalia, jota analysoimalla saadaan selville yrityksen kannalta parhaat toimintatavat. Parhaat eivät tarkoita välttämättä sitä, että toimintamallit osoittautuisivat aikaa myöten oikeiksi, koska tulevaisuutta ei voi ennalta määrittää.

1.4 Taustatietoa yrityksestä

Kappale poistettu julkisesta versiosta.

2 Osaamispääoma ja tietojohdaminen

Opinnäytetyössäni keräsin organisaatiosta ja sen sidosryhmiltä tietoa. Tämä tieto on yrityksen osaamista, pääomaa, jolle yrityksen menestys nyt ja tulevaisuudessa rakentuu. Yrityksen kannalta oleellista on osata hyväksikäyttää tätä eri paikoissa hajallaan olevaa osaamista ja koota se yhtenäiseksi pääomaksi. Viitekehys avasi osaamispääoman johtamista teorian kannalta.

Kun yritys hallitsee sen osaamispääomaa, pystyy se myös kehittymään ja viemään organisaatiota yhtenäisesti eteenpäin strategian vaatimaan suuntaan. Johto kehittää organisaatiota saadun tiedon avulla systemaattisesti. Teoria-osuus avasi tietojohdamista tarkemmin. Teoriassa käsiteltiin opinnäytetyöni kannalta oppimista ja oppimisen haasteita, jotka tukivat tehtävää kehitystyötä ja auttoivat ymmärtämään sen haasteita organisaatiossa.

Maailmanlaajuiset tulevaisuuden megatrendit loivat kehittämistyöhön tarvittavaa pohjaa ja auttoivat sijoittamaan kehittämistyön tuotoksia eri osa-alueisiin. Teoriassa käsiteltiin opinnäytetyön kannalta oleellisimpia megatrendejä, jotka auttoivat ymmärtämään kehittämistyön oleellisuutta organisaation tulevaisuuden kannalta.

2.1 Osaamispääoman johtaminen

Leenamajja Ojala puhuu kirjassaan **Osaamispääoman** johtamisesta kilpailuetu siitä, kuinka muuttaa yrityksen osaaminen sen strategiseksi pääomaksi. Teollisten työpaikkojen vähetessä, ne korvautuvat yhä enenevässä määrin palvelualojen työpaikoilla. Palvelussa tuloksen tekee ihminen; hänen kekseliäisyytensä, osaamisensa, asenteensa, motivaationsa ja halu palvella asiakasta. Myös asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen. Yrityksen on kyettävä vastaamaan asiakkaan odotuksiin sekä tunnistamaan ne. Jotta yritys on kilpailukykyinen kilpailijoihinsa nähden, palvelun tulee olla ylivoimaista. Koneet, laitteet sekä konseptit taustalla ovat yrityksillä hyvin samankaltaisia, osaaminen erottaa yritykset toisistaan. (Ojala 2008, 17-18.) Osaamispääomaa voidaan johtaa ja siitä tulee kilpailuetu, kun yrityksen tarvittava osaaminen on määritelty yrityksen strategiassa ja tavoitteissa, ja henkilöstöä johdetaan näihin arvoihin nojaten. (Viitala 2005, 76–79.)

Osaavat ihmiset, olemassa olevan tiedon hyväksikäyttö ja sen kehittäminen ja jalostaminen ovat yrityksen palvelukonseptin keskiö. Osaaminen on tie yrityksen menestykseen ja parhaimmillaan erottaa sen kilpailijoistaan. Mikäli yritys ei pysty

vaalimaan ja johtamaan sen omistuksessa olevaa osaamista, yritys ei kehity eikä pysy kilpailussa mukana. Osaaminen keskiössä ja osaamisen kartoittamisen lähtökohtana on yksittäinen työntekijä ja hänen osaamisensa. Anneli Rangen mukaan yksilön osaaminen koostuu viidestä tekijästä. Työntekijän tiedot, taidot, kokemus, sosiaaliset verkostot sekä uskomukset ja arvot luovat kokonaisuuden, jotka jatkuvasti kehittävät, kasvattavat ja myös ylläpitävät yksilön osaamista. Koulutus työtehtävään ja konkreettinen tekeminen eivät pelkästään tee ihmisestä asiantuntijaa, vaan osaaminen kehittyy ja oppimista tapahtuu vuorovaikutuksessa tiimin ja organisaation kanssa. Siksi yksittäisen työntekijän osaamisen hyväksikäyttö ja soveltaminen tiimin ja sitä kautta koko organisaation toimintaan on yrityksen menestyksen kannalta oleellista. Kun soveltamisessa voidaan puhua konkreettisista tuloksista ja toimintatapojen parantumisesta, on kehittämistyö onnistunut tavoitteissaan. (Ranki 1999, 13-30.)

Otalan mukaan osaamisesta on tullut yritykselle välttämätön resurssi, jota yrityksen pitäisi pystyä johtamaan samalla lailla kuin taloudellista pääomaa johdetaan. Jotta osaamista voidaan johtaa, täytyy yrityksen kyetä tunnistamaan tekemisensä kannalta tärkeä **osaaminen**. Tunnistaminen voi olla hankalaa. Osaaminen mielletään helposti yksilöiden kautta, eikä määritellä, mitä osaamista yritys toiminnassaan tai menestyäkseen tulevaisuudessa tarvitsee. Tämän vuoksi organisaation on määriteltävä tavoitteen ja **strategian vaatima osaaminen**. (Ojala 2008, 12, 37.)

Yritys pystyy hallinnoimaan ja johtamaan vaadittavaa osaamistaan, kun sillä on käsitys kokonaisuudesta, yrityksen omasta osaamispääomasta. Osaamispääomasta puhutaan, kun organisaation yksilöiden osaaminen yhdistetään yrityksen toimintamalleihin ja tapoihin toimia. Pääomaa lisää vielä yrityksen verkosto, yhteistyökumppanit, alihankkijat ja asiakkaat, jotka omalla osaamisellaan täydentävät yrityksen osaamispääomaa. (Ojala 2008, 47.)

Organisaation yhteisen näkemyksen tuottamiseksi ja välttämättömän osaamispääoman rakenteen aikaansaamiseksi, muodostetaan **osaamisstrategia**. Organisaation täytyy myös selvittää, miten tarvittavaa osaamista hankitaan, miten sitä jaetaan ja hallitaan. Tärkeä on myös luoda strategia työssäoppimisen mahdollistamiseksi ja osaamisen siirtämiseksi organisaatiossa. Osaamispääoman suunnittelun tulisi olla luonteva osa strategian ja vision työstämisestä, jotta pystyttäisiin varmistamaan strategian toteutuminen. Ei riitä, että yrityksellä on selkeät strategiset tavoitteet, täytyy myös miettiä, mitä osaamista niiden toteuttaminen vaatii. Osaamiselle tulee määrittää

käytännön toimenpiteet ja sitä tulee kyetä mittaamaan. Kuvio kaksi selventää osaamispääoman paikkaa strategian luomisessa. (Ojala 2008, 54-56.)

<i>Visio ja strategia, Strategian luomat tavoitteet</i>	<i>Osaamistarpeet & tulevaisuuden tekeminen</i>		<i>Osaamis - strategia, osaamisen kehittämisen suunnitelma - tulevaisuuden vaatima osaaminen / tekeminen</i>	<i>Osaamisen & Tekemisen kehittäminen käytännössä</i>	<i>Mittaaminen & tarkastelu organisaatio na</i>
	<i>Strategian vaatima osaaminen</i>	<i>Nykyinen osaaminen</i>			

Kuvio 2. Osaamispääoman sijoittaminen strategian luomiseen sekä sen seuranta. (Ojala 2008, 56)

Yrityksen tulisi kyetä jakamaan osaamisensa eri tasoihin. Ensimmäiseksi puhutaan perusosaamisesta, joiden ympärille yrityksen jokapäiväinen tekeminen rakentuu. Se on samalla alalla toimivilla yrityksillä samanlaista, yleisosaamista joka on yrityksen perusliiketoiminnan edellytys. (Sydänmaanlakka 2007, 131-135.)

Perusosaamisesta seuraavalle tasolle siirryttäessä puhutaan strategisesta osaamisesta. Strategisen osaamisen toteutuessa myös yrityksen strategia toteutuu. **Strateginen osaaminen** on tärkeää ainoastaan omalle yritykselle, koska se sisältää omaan liiketoimintaan sidottuja tavoitteita. (Sydänmaanlakka 2007, 137-138.)

Ylimpänä hierarkiassa on ydinosaaminen. Ydinosaaminen tuo yritykselle kilpailuedun, joten sen kehittäminen on yrityksen tulevaisuuden menestymisen kannalta tärkeää. Se voi koostua sekä perusosaamisista että strategisista osaamisista. Ydinosaamisen tunnistaa kolmen kysymyksen kautta:

- Vaikuttaako osaaminen merkittävästi asiakkaan yritykseltä saamaan lisäarvoon?
 - Voiko sen avulla lisätä yrityksen kilpailuetua muihin toimijoihin nähden?
 - Voiko sitä soveltaa yrityksen muissa liiketoimissa?
- (Sydänmaanlakka 2007, 145-147.)

Osaaminen on yrityksen sisällä olevaa tietoa. Yrityksen kilpailukyky riippuu sen kyvystä soveltaa tuota tietoa. Tieto määritellään käsitteenä uskomukseksi, joka on hyvin perusteltu. Tieto on viisautta ja ymmärrystä asioista. Tiedon arvo puolestaan muodostuu siitä, kuinka hyvin yritys sitä hyväksikäyttää. Opinnäytetyöni kautta nostan yrityksemme tiedon arvoa jakamalla sen organisaatiossa kaikille. Jaetun tiedon avulla jokaisen osaston osaaminen on asiakkaan silmissä tasalaatuisempaa ja asiakkaan tarpeet huomioivampaa. Jaetulla tiedolla opinnäytetyöni kehittää organisaatiota yhteisen ymmärryksen kautta, ei ulkopuolisen tuomana tietona, joka joko hyväksytään tai hylätään. Ymmärryksen kautta luotu yhteinen tietopohja tulee varmemmin organisaatiomme osaaminen pohjaksi, kun ulkopuolelta tuotettu informaatio. (Mitä tieto on? 2013.)

2.2 Toiminnan kehittäminen oppimalla kilpailukyvyn edellytyksenä

Henkilöstö mahdollistaa yrityksen tehokkaan tekemisen ja kilpailuedun suhteessa alan muihin toimijoihin. Pentti Sydänmaanlakka puhuu kirjassaan Älykäs Organisaatio siitä, kuinka rakentaa organisaatio, joka varmistaa yrityksen menestyksen. Yrityksen menestyksen taustalla on Sydänmaanlakan mukaan organisaation oppiminen. Oppimisen hän määrittelee organisaation kyvyksi uusiutua. Uusiutuminen vaatii organisaatiolta muutosta sen arvoissa ja tavoissa toimia. Jotta organisaatio kykenisi uusiutumaan, sen täytyy jatkuvasti oppia uutta sekä kyetä hyödyntämään opittu. Oppimisen täytyy olla prosessi, jota johdetaan, jolle asetetaan tavoitteet ja jota suunnitellaan järjestelmällisesti. Yrityksen kehittyminen tapahtuu, kun tekeminen kohdistuu oikeisiin asioihin. (Sydänmaanlakka 2007, 17-19.)

Oleellisen tärkeää on myös käyttää oppimisen ja kehittymisen aikana saatu tieto organisaation hyväksi. Tietoa voidaan pitää yrityksen pääomana, jota tulisi systemaattisesti jalostaa ja soveltaa yrityksen kokonaisuuden kehittymisen varmistamiseksi. Ei riitä, että kehitetään pientä osa-aluetta vaan tietoa täytyy pystyä yleistämään ja yksinkertaistamaan soveltumaan koko talon tarpeisiin. (Sydänmaanlakka 2007, 19.)

Kun yritys on selvittänyt itselleen, kuinka oppimisesta tehdään tekemistä jatkuvasti tukeva prosessi ja selvittänyt kuinka tekemistä, oppimista ja tietoa voidaan johtaa, voidaan puhua älykkäästä organisaatiosta. Tällainen organisaatio kykenee jatkuvaan muutokseen ja ennakoimaan tulevan muutoksen, mutta samalla toimimaan niin, että

organisaation tärkeimmät rakennuspilarit, ihmiset, voivat hyvin ja kokevat työpaikkansa tasapainoiseksi, motivoivaksi ja kannustavaksi. Organisaatio ei ole koneisto, vaan summa ihmisistä, jotka tekevät töitä organisaation eteen. (Sydänmaanlakka 2007, 20-21.) Tiikerinloikka -kirja puhuu uudistavasta oppimisista ja sen positiivisista vaikutuksista organisaatioon. Ihmisten hyvinvointi organisaatiossa perustuu yrityksen menestykseen, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat ja kuinka tuottoisaa yrityksen toiminta on. Yhtä tärkeää on henkilöstölle se, kuinka yritystä johdetaan ja kuinka yrityksen osaamista kehitetään. Tyytyväinen henkilöstö mahdollistaa yritykselle hyvän tuloksen. Tyytyväisyys syntyy kehittämällä johtoa ja henkilöstön osaamista. (Manka 2008, 10-12.)

Jokaisen yksilön täytyy löytää työstään vaikuttamismahdollisuuksia, eli että pääsee vaikuttamaan työtä koskevaan kehittämiseen, tavoitteisiin ja päätöksiin. Työn täytyy olla motivoivaa, eli haastaa ihminen oppimaan uutta ja toisaalta olemaan työstään vastuussa. Hyvän työn tekijälle täytyy löytyä myös etenemismahdollisuuksia ja yrityksen tulee huomioida hyvin tehty työ erilaisilla kannustimilla. (Manka 2008, 14.)

Opinnäytetyöni luo jatkuvan kehittämisen kulttuuria ja tiedon jakamisen perustan kohde-organisaatiossa. Kehittämistyöni tehdään koko organisaation yhteistyönä, joka sitouttaa henkilöstöä työn aikana sovittuihin päämääriin. Työni tuloksena tulevat kehystoimenpiteet viedään organisaation yhteistyöllä eteenpäin, jotta varmistetaan niiden jalkautuminen osastojen toimintatavoiksi. Opinnäytetyöni nivoutuu vahvasti käytännön kehittämistoimintaan ja konkreettiseen muutokseen.

2.3 Organisaation oppiminen ja oppimisen ongelmat

Yrityksen oppimisen tarkoitus on, että sen on kyettävä muuttumaan nopeammin kuin kilpailijat. Tekemisen ja yrityksen resurssien täytyy kohdistua alati muuttuvassa maailmassa kulloinkin tärkeimpiin asioihin, jotta yrityksen toiminta on tehokasta ja saadaan aikaan kilpailuetua suhteessa alan muihin toimijoihin. (Sydänmaanlakka 2007, 23.) Oppiminen tulisi sitoa organisaatiossa tarvittavaan muutokseen, kehitykseen ja uuden kehittämiseen, jonka vuoksi sen täytyy olla järjestelmällisesti johdettua. (Aramo-Immonen, 2010.)

Oppimisen on määritelty sisältävän paitsi itse tiedon hankinnan ja siitä saadut tulokset myös muutoksen oppijan arvoissa ja asenteissa. Saadun tiedon perusteella oppijan

taidot ja työtavavat kehittyvät. Ihminen tekee asiat erilailla, pohtii niitä strategisesti ja vuorovaikutteisesti. Oppimista on tapahtunut, kun ihmisen tekemisessä ja asenteissa on pysyviä muutoksia. Oppija on kyennyt soveltamaan saatua tietoa strategisesti omaksi hyödykseen. (Mitä on oppiminen 2002.)

Oppimisen ongelmat syntyvät useimmiten ihmisten omista asenteista. Kielteinen mielikuva opiskelusta, joka on saattanut syntyä jo lapsuudesta, luo muutosvastarintaa organisaatioon ja hidastaa oppimisen soveltamista. Asenteita voidaan yrittää muuttaa tukemalla ja ohjaamalla tällaisia tunnistettuja organisaation yksilöitä esimerkiksi asettamalla oppimiselle selkeät tavoitteet. Oppija voi olla myös tyytyväinen nykytilaan, eikä halua muutosta olemassa olevaan työkuvaan. Oma näkemys asiasta on kapea, henkilö on juuttunut siihen, mitä päivittäin tekee. Näkemyksen laajentaminen ja oppimisen merkityksen sekä ymmärryksen luominen koko organisaation kannalta vaatii oppimisen johtamiselta näissä tapauksissa aikaa ja taitoa. (Mitä on oppiminen 2002; Sydänmaanlakka 2007, 45.)

Oppimisen esteeksi voi myös tulla tiedon tai ajan puute. Tietoa voi myös olla liikaa, tai sitä ei jaeta organisaatiossa. Organisaatio ei osaa soveltaa saatua tietoa käytännön tekemiseen ja saatu oppi menee hukkaan. Näin on usein tapauksissa, kun oppimista ei ole sidottu tekemisen kehittämiseen, eli yhteiset tavoitteet puuttuvat. Huono henkilökemia saattaa estää tai hidastaa tiedon kulkua ja oppimista työyhteisöissä. (Sydänmaanlakka 2007, 47.)

Heli Aramo-Immonen ottaa kantaa organisaation oppimisen ongelmiin. Hänen mielestään oppimista johdetaan 90-luvun keinoin, mikä ei mahdollista tasa-arvoista kehittämistä yrityksissä. Oppivan organisaation tulisi olla matala, avoin ja kritiikkiin suopeasti suhtautuva. Henkilöstön kaikille jäsenille tulisi antaa yhtäläinen mahdollisuus osallistua ja luoda päämäärää tulevaisuuden tekemiselle. (Aramo-Immonen 2010.)

Henkilöstön oppiminen tulee varmistaa suunnitelmallisella ja jatkuvalla koulutuksella, jonka kautta organisaatio omaksuu uutta tekniikkaa, uusia tapoja toimia sekä luo ideoita organisaation kehittymisen varmistamiseksi. Organisaatio oppii, kun ihmiset kehittyvät. Tulevaisuuden tekemisen ja sen oikean suunnan varmistamiseksi oppiva ihminen, joka rohkeasti kokeilee, ideoi ja epäonnistuu, uudistaa organisaatiota ja rohkaisee muita ottamaan vastuun organisaation kehittymisestä. Kehittymisen lähtökohtana on yksilö ja hänen saavuttamansa oppiminen. Oppivat ihmiset luovat

ympärilleen ilmapiirin, joka kannustaa kehittämään ja kehittymään. Opinnäytetyöni kautta otan yksilönä roolin ja vastuun organisaation kehittämisestä. Kehittämistyön jalkauttaminen koko organisaatioon luo onnistuessaan oppimisen ilmapiirin ja kannustaa yksilöitä organisaation sisällä kehittymään. Yksilönä otan myös riskin epäonnistumisesta ja siitä, että organisaatio osaa ottaa myös epäonnistumisen kehittämistyön hyvänä lopputuloksena.

2.4 Oppimistyylejä organisaation oppimisen ymmärtämiseksi

Ihmiset omaksuvat asioita eri tavalla. Oppimisen johtamisen kannalta on tärkeää tunnistaa yksilöiden tapa toimia. Yhdistämällä erilaisia ihmistyyppejä yhteen, mahdollistetaan organisaation sisällä tapahtuvalle kehittämiselle hyvä lopputulos ja henkilöstölle hyvä oppimiskokemus. Opinnäytetyöni kehittämistyössä eri oppimistyyliä täytyi huomioida ja mahdollistaa organisaation yksilöille erilaisia tapoja tuottaa tietoa osaamisestaan. Kehittämistyössäni yhdistin temmoltaan, taustaltaan ja ilmaisultaan erilaisia ihmisiä yhteen mahdollistaakseni eri näkökantojen huomioisen työn edetessä.

Organisaatiosta löytyy aktiivisia osallistujia, harkitsevia pohtijoita, loogisia ajattelijoita sekä käytännön toteuttajia. Aktiiviset osallistujat ovat sosiaalisia olentoja, joiden tapa suhtautua asioihin on avoin. (Sydänmaanlakka 2007, 43.) Asioista keskustellaan ja niitä kehitetään ennakkoluulottomasti. (Aikuiskoulutus kehittää työelämän taitoja.) Tällaisen ihmistyyppin mielenkiintoa tulee pitää yllä ja tarjota erilaisia näkökulmia ja ongelmia, jotta hänen mielenkiintonsa tehtävään pysyy yllä. (Aikuiskoulutus kehittää työelämän taitoja.) Tällaiselle ihmiselle vastuun antaminen ja johtaminen ovat luonnollisia rooleja ja näitä vahvuuksia tulee käyttää hyväksi oppimista suunniteltaessa. (Sydänmaanlakka 2007, 43.) Harkitseva pohtija kerää tietoa aiheesta ympäristöstään. Tarkkailemalla muita ja kuuntelemalla hän muodostaa tilanteesta rikkaan ja monipuolisen kuvan. (Aikuiskoulutus kehittää työelämän taitoja.) Hän aistii myös herkästi ihmisten tunnetiloja ja pystyy solmimaan ihmissuhteita ymmärryksensä kautta. (Sydänmaanlakka 2007, 43.) Harkitsevaa pohtijaa tulisi hyödyntää ryhmätilanteissa luomaan ryhmähenkeä ja kokoamaan ajatuksia yhteen monipuolisen kokonaiskäsityksen saamiseksi. (Aikuiskoulutus kehittää työelämän taitoja.)

Looginen ajattelija tarvitsee perustelut tehtävälle toiminnalle. Sen täytyy sopia tosiasioihin ja logiikkaan. Ihmisenä hän kykenee luomaan asioille selkeän konseptin ja kokoamaan tuotetun tiedon yhteen järkeväksi kokonaisuudeksi. (Aikuiskoulutus kehittää työelämän taitoja.) Toiminnan kehittäjänä hän on sinnikäs ja täydellisyyttä

tavoitteleva asioiden loppuunsaattaja. (Sydänmaanlakka 2007, 44.) Käytännön toteuttaja ei puolestaan viihdy lainkaan teorioiden parissa, vaan haluaa testata asioita käytännössä. (Aikuiskoulutus kehittää työelämän taitoja.) Hän ei ole uusia toimintatapoja vastaan, vaan on valmis kokeilemaan kaikkea. Käytännön toteuttajien avulla uusia tekemisiä on helppo viedä organisaatioon. (Sydänmaanlakka 2007, 44.)

2.5 Oppimisen johtaminen

Jatkuvan kehittämisen täytyy lähteä johtamisesta. Johto luo puitteet oppimiselle sekä mahdollistaa asiat päätöksillään ja käytöksellään. Johdon tehtävä on ymmärtää tulevaisuuden tekemisen vaatima osaamisen tarve ja kehittää henkilöstöä tähän suuntaan. Johdon täytyy ymmärtää oman henkilöstön potentiaali ja vahvuudet, joita esiin tuomalla henkilöstöä ei tarvitse vaihtaa, ainoastaan kehittää. Oppimisen mahdollistaminen ja suunnitelmallinen kehittäminen tavoitteineen tulisi toimia yrityksessä kannustimena ja työhyvinvointia lisäävänä voimana. Johdon tulisi myös pystyä hahmottamaan kokonaisuus henkilöstölle niin, että kehittäminen olisi yhteiseen päämäärään pyrkimistä. Tätä varten johto luo strategian ja vision, jossa tavoitteet organisaatiolle selkeästi luodaan. (Moilanen 2001, 23.)

Johto luo myös oppimisille tavoitteet ja saavutettavat päämäärät. Tavoitteita täytyy seurata ja niiden täyttymisen esteet raivata tieltä valmentamalla ihmisiä sekä antamalla palautetta. (Sydänmaanlakka 2007, 81-83.) Oppimisprosessin osana on muutos, joka voi vaihtaa yrityksen päämääriä ja tavoitteita kesken oppimisprosessin. Johdon tehtävä on myös ymmärtää tämä ja tehdä prosessista riittävän joustava ja muutosvalmis. Valmentajan roolissa johto valmistaa organisaation muuttuvaan markkinatilanteeseen. (Moilanen 2001, 24.)

Oppimisen johtaminen vaatii aikaa. Nyky-yhteiskunta etsii rahallisia tuloksia ja mahdollisimman tehokkaasti toimivaa organisaatiota. Monesti johto tekee itse ”kädet savessa” töitä osana muuta organisaatiota, eikä aikaa tekemisen kehittämiseen juurikaan ole. Ihmiset organisaatiossa saattavat olla vieraita toisilleen. Omat työtoverit osaston sisällä vielä tiedetään ja tunnetaan, mutta päämääräkeskeinen työtapo ei salli koko talon keskustelevaa viestintäkulttuuria, koska se syö tehokkuutta. Itse näkisin tämän suurena uhkana suomalaisyritysten oppivalle työkulttuurille ja jatkuvalla kehittämiselle. Paitsi organisaatiota, myös itse esimiestyötä olisi kehitettävä niin, että mahdollistettaisiin oppimisen mittarein toteutuva johtamismalli. (Moilanen 2001, 28.)

Opinnäytetyöni päämääränä on näyttää kohdeorganisaatiolle ja sen johtajille vaihtoehto, mitä oppimisen kautta tapahtuva johtaminen merkitsee organisaation kehittymiselle ja miten se poikkeaa tuloslähtöisestä johtamisesta. Oppimisen kautta tapahtuva johtaminen sallii myös virheet ja epäonnistumiset toiminnassa oppimiseen oleellisesti kuuluvana prosessina.

2.6 Tietojohtaminen

Jotta yritys veisi tekemistään ja sitä kautta oppimistarvettaan ja oppimistaan oikeaan suuntaan, täytyy sillä olla tietopohjainen käsitys nykytilasta sekä tulevasta. Tietoa tarvitaan yrityksen sisältä sekä ulkopuolelta tietopohjan luomista varten. (Fabritius 2009.) Haasteena yritykselle tulee tiedon määrä, jota on tarjolla lähes rajattomasti. Tietopohjan luomista varten onkin rajattava tietomäärä sellaiseksi, jota organisaatio voi kehittämistyössään käsitellä. (Sydänmaanlakka 2007, 175.)

Tiedon johtaminen tarkoittaa myös sen systemaattista järjestelyä ja hyväksikäyttöä organisaation kehittämistoimintaa varten. Organisaation on kyettävä jakamaan tutkittu ja yrityksessä jo oleva tieto koko organisaatiolle niin, ettei samaa asiaa tutkita moneen kertaan. Tiedon hyödyntäminen monen näkökannan hyväksi luo tehokkuutta. Ei myöskään riitä, että tieto on hankittu, vaan tiedolle on luotava päämäärä ja tarkoitus. Tiedon johtaminen on prosessi, joka alkaa tiedon luomisella ja päättyy sen soveltamiseen. (Sydänmaanlakka 2007, 176.)

Tampereen teknillisen yliopiston tietojohtamisen tutkimuskeskus NOVI:n julkaisu kertoo tietojohtamisen haasteista. Organisaation johdon tulisi ymmärtää tiedon arvo sen omassa liiketoiminnassa. Toisaalta johdon tulisi kartoittaa, miten organisaatio luo arvoa nykytekemisellään asiakkaille, jotta syntyisi käsitys siitä, miten organisaatiota voi tiedolla johtaa. Viimeisenä näkökohta NOVI ottaa esiin tietojohtamisen työkalut. Tärkeä näkökanta on se, miten voimme hyödyntää nykyteknologiaa aineettoman pääoman, tiedon, jalostamisessa organisaation käyttöön. Kuvio kolme havainnollistaa kolmea esiteltyä näkökulmaa. (Laihonen, Hannula, Helander, Ilvonen, Jussila, Kukko, Kärkkäinen, Lönnqvist, Myllärniemi, Pekkola, Virtanen, Vuori & Yliniemi, 2013.)



Kuvio 3. Tietojohtamisen näkökulmat. Tampereen teknillinen yliopisto 2013. (Laihonen, ym. 2013.)

2.7 Hiljaisen tiedon johtaminen ja hyödyntäminen organisaatiossa

Kaikki organisaatiot kehittyvät. Jokaisella yrityksen kilpailijalla on omat tavoitteensa ja ohjelmansa, jolla he pyrkivät tekemään asiat nykyistä paremmin ja erottumaan muista. Ollaakseen suunnanäyttäjänä ja askeleen muita edellä, organisaation on toimittava älykkäästi. On osattava yhdistää organisaation tekeminen jatkuvaan kehittymiseen ja oppimiseen yksilöiden kautta. Toisaalta johtajuus vaatii kykyä luoda tilaa muutokselle, mahdollistaa ja sitouttaa ihmiset siihen. Henkilöstön sitouttaminen muutokseen sitouttaa henkilöstön myös yritykseen.

Tiedon hallinnoiminen on johtamisen suunnannäyttävä. Strategiset päätökset siitä, mitä tietoa johtamiseen käytetään ja kuinka valittua tietoa sovelletaan ovat yrityksen tulevaisuuden menestystekijöitä. Ei riitä, että yritys tuijottaa omia tunnuslukujaan, vaan tietoa oman organisaation sisältä on kaivettava syvempää. Ihmisten hiljaisen tiedon hyödyntäminen nykytilanteesta ja tulevaisuuden visioista muodostavat tärkeän tietopohjan yrityksen suunnalle. (Pohjalainen 2012.)

Hiljaisesta tiedosta ja sen merkityksestä yritykselle käydään paljon keskustelua.

Työelämän hiljainen tieto määritellään ihmisten työkokemuksen myötä syntyneeksi osaamiseksi, jonka pelätään olevan pääoma, joka häviää yrityksistä eläköitymisen myötä. Henkilön itsensä kantama hiljainen tieto voidaan jakaa kuuteen eri osa-alueeseen:

- tekniseen tietoon: järjestelmien, laitteiden ja välineiden toiminta yrityksessä
- sisällölliseen tietoon: oma osaaminen, ammatti-osaaminen
- sosiaalisiin tietoon: miten ihminen toimii työyhteisössä ja sidosryhmien kanssa
- intuitiivisuuteen: vaistot, omien tietojen sovelluskyky käytäntöön, ennakointikyky
- ammattillisuuteen: kyky kehittyä ja oppia työssä, käsitys itsestä työntekijänä, itsevarmuus
- rutiineihin: tiedostamaton tapa toimia ja tehdä (Pohjalainen 2012.)

Lisäksi työyhteisölle kertyy vuosien varrella hiljaista tietoa, jonka ryhmä jakaa tiedostamattaan. Tällaisia työyhteisön yhteisen hiljaisen tiedon alueita ovat:

- arvot, normit ja roolit: miten talon sisällä ihmisiä arvostetaan, minkälainen hierarkkia muodostuu
- talon tavat: kirjoittamattomat yrityksen säännöt ja tavat toimia
- kulttuuri: miten viestitään yrityksessä ja kuinka sitä johdetaan
- historia: työyhteisön historiassa tai yrityksen historiassa tapahtuneita asioita, jotka kulkevat suusta suuhun
- yhteisöllisyys: sopiminen tiimiin, osastoon ja organisaatioon.
- tarinat: työyhteisön yhteiset kokemukset (Pohjalainen 2012.)

Yksi tapa käsitellä yksilön ja organisaation hiljaista tietoa on luoda osaamiskarttoja organisaation toiminnoista. Niiden avulla voidaan kartoittaa välttämättömiä nykyosaamisia sekä tulevaisuuden tarpeita. Karttojen avulla voidaan simuloida myös kokonaan uusia mahdollisuuksia. Osaamiskartan lähtökohtana voi olla esimerkiksi tiimin osaaminen tai organisaation kannalta tärkeä strateginen osaaminen, josta halutaan lisätietoa. Kartoituksen lopputuloksena organisaatiolla on parempi käsitys nykyosaamisesta ja tulevaisuuden tarpeista. Osaamiskartta auttaa määrittelemään tulevaisuuden työntekijöiltä vaadittavia osaamisalueita, jotta ne kohtaavat yrityksen tulevaisuuden tekemisen vaateet. Osaamiskartta voi toimia myös osaamisen arvioinnin ja kehittymisen vaateiden mittarina olemassa olevalle henkilöstölle. (Virtainlahti 2009, 91–93.)

Osaamiskartoitus ei yksin paljasta ihmisten hiljaista tietoa. Se toimii hyvänä lähtökohtana ihmisten ajattelun herättämiselle ja oman osaamisen tunnistamiselle. Osaamiskartoitus auttaa myös organisaatiota tunnistamaan osaamisen tasoja; mitä tarkoittaa, että ihminen on hyvä tekemisessään ja toisaalta, miten kehittää tekemistä osaamisen tasojen tunnistamisen avulla. Tärkeää on kartoittaa myös perusosaamisen taso, jotta tiedetään, mitä työssä suoriutuminen vaatii yksilöltä. (Virtainlahti 2009, 93–94.)

Yksittäisten ihmisten hiljaisen tiedon hyödyntäminen koko organisaation käyttöön parantaa yrityksen kilpailukykyä ja luo joustavuutta organisaatioon. Tiedon jakaminen mahdollistaa nopeamman reagoinnin toimintaympäristön muutoksiin ja antaa kilpailuedun markkinoilla. Organisaation on pystyttävä luomaan tiedon jakamisen kulttuuri, jossa uusia ideoita ja parempia toimintatapoja kannustetaan ja niistä avoimesti keskustellaan sekä kokeillaan. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö pakottaa organisaatioita uudistumaan. Työntekijöiden tiedon hyväksikäyttäminen ja uudistamisen motivaatio ovat organisaation elinehto. (Virtainlahti 2009, 167–169.)

Epävarmuus toimintaympäristössämme on jatkuvaa. Yritykset eivät sitoudu työntekijöihinsä eivätkä työntekijät yritykseen. Työntekijät kokevat jatkuvan kouluttautumisen sekä itsensä kehittämisen olevan heidän ammattitaitonsa mittari. Yritysten tulisi käyttää tätä jatkuvaa tiedon kehittymistä henkilöstössä hyväkseen. Myös työntekijä hyötyy tiedon jakamisesta ja kehittyy edelleen. Tämän vuoksi sekä yritys että työntekijä hyötyy ja oppii nykytilan selvittämisestä ja tulevaisuuden osaamistarpeiden kartoittamisesta. (Virtainlahti 2009, 151–152.)

2.8 Tulevaisuuden näkökulmia kehittämistyön tueksi

Vaikka kehittämistyöni kohdistuu opinnäytetyön kohde-organisaatioon ja sen osaamiseen, oikeaa suuntaa tulevaisuudelle antaa myös ympäröivä maailma. Katsomalla ulospäin markkinatrendejä, visioita ja kilpailijoiden näkemyksiä, tulee kehittämislle laajempi näkemys, mikä tulevaisuuden kehittämisen kannalta on välttämätöntä. Kilpailijat kertovat tulosjulkaisuissaan kehityksestään sijoittajille. Julkaistut työpaikka-ilmoitukset kilpailijoiden toimesta antavat vihiä siitä, millaista organisaatiota he ovat rakentamassa. Vertailu kilpailijoihin kertoo omasta kehityksestä ja suunnasta tai sen puutteesta. Toisaalta asiakkaat kehittyvät. Heidän kehityksensä seuraaminen ja yhdessä toimiminen kehittää myös omaa organisaatiota.

Parhaimmassa tapauksessa kehittämistoiminta tapahtuu yhdessä asiakkaan kanssa, jolloin hyötyy paitsi asiakassuhde myös muut asiakkaat uuden kehitysidean myötä. Yksi tapa seurata markkinakehitystä on tarkkailla virallisten instanssien julkaisemia megatrendejä, jotka antavat osviittaa siitä, mihin suuntaan eri alat kehitystään vievät.

Marja-Liisa Manka puhuu kirjassaan tulevaisuuden megatrendeistä. Tällaisiksi luetaan ilmiöt, jotka ovat niin keskeisiä tulevaisuuden kehityksessä, ettei niitä voi sivuuttaa tai toisaalta niihin vaikuttaa. Yrityksen tulevaisuuden strategian kannalta megatrendien seuranta ja tunnistaminen on välttämätöntä. Yritys voi ohjata tulevaa osaamistarvettaan ja keskeistä osaamispääomaansa megatrendien ymmärtämisen avulla. Megatrendeihin tutustuminen luo tärkeää tietopohjaa opinnäytetyöni kehittämistyöhön. (Manka 2008, 24.)

Sitra julkaisee vuosittain trendilistan, yhden tulkinnan vuosittaisen kehityksen suunnasta. Sitra korostaa tulevaisuuden pohdinnan tärkeyttä, sillä sen avulla saavutetaan parempia päätöksiä. Vuonna 2016 Sitra on valinnut käsiteltäväksi seuraavia keskeisiä muutosvoimia: teknologian nopeutuva kehitystahti, keskinäisriippuvuus, epävakaa maailmantilanne sekä luonnonvarojen riittävyys ja ilmastomuutoksen vaikutukset maapallolla. (Kiiski Kataja 2016.)

Teknologian nopeaa kehittymistä Sitra pitää megatrendinä sen laaja-alaisen vaikutuksensa vuoksi. Paitsi, että teknologia muuttaa yritysten tapaa tehdä asioita, vaikutukset näkyvät myös jokapäiväisessä kuluttajan arjessa. Sitra pitääkin huolestuttavana sitä, että keskustelua teknologian kehityksestä käydään ainoastaan niiden ihmisten toimesta, jotka sitä parhaiten ymmärtävät. (Kiiski Kataja 2016.)

Sitra pitää teknologian kehittymistä ihmisten eriarvoistajana juuri oppimisen näkökulmasta. Ikääntyvän ihmisen kyky ja halu omaksua teknologian kehittymistä on rajallinen. Teknologia myös muuttaa työntekoa pakottaen yrityksiä uudistamaan toimintamalliaan. Osa nykytekemisestä tulee teknologian kehittymisen myötä katoamaan kokonaan. Sitra arvioikin, että se, mitä historiassa on kehitetty 300 vuotta, tulee tulevaisuudessa vaatimaan meiltä 30 vuotta. Aiemmin innovaatioista on saatu täysi hyöty irti nuoren sukupolven ottaessa vastuun kehityksestä. Sukupolven vaihdos ei kuitenkaan ikärakenteen muuttumisen johdosta ole nykypäivänä yhtä selkeä, vaan eri sukupolvet työskentelevät organisaatioissa rinta rinnan. Tämä luo mielestäni oivan mahdollisuuden organisaatiolle kasvaa ja kehittyä samalla vaalien hyviä olemassa

olevia käytänteitä. Se kuitenkin edellyttää organisaatiossa toimivilta ihmisiltä hyvää vuorovaikutusta ja myönteistä suhtautumista jatkuvaan muutokseen. (Kiiski Kataja 2016.)

Opinnäytetyöni kannalta teknologian kehittyminen on tärkeää, koska se on tällä hetkellä kohdeorganisaation toimialalla huomioarvoa ja kilpailukykyä nostava trendi. Kehittämistyössäni tähän megatrendiin täytyy kiinnittää erityistä huomiota ja varmistaa kohdeorganisaation kehittämiskohteiden löytyminen tältä alueelta. Paljon puhuttaa mm. RFID-tekniikka, reaaliaikainen GPS-seuranta lähetyksille, tiedon analysointi sen tuottamisen sijaan sekä erilaiset mobiilisovellukset tiedon reaali-aikaista tuottamista varten. Tarjottavan logistiikkaketjun on oltava joustava ja jatkuvasti ajantasalla.

Opinnäytetyöni kannalta toisena merkittävänä megatrendinä ja kohdeyrityksen alaan vaikuttavana tulevaisuuden suuntana voidaan pitää keskinäisriippuvuutta. Maat ovat toisistaan yhä enemmän riippuvaisia, erityisesti kaupan, investointien sekä finanssialan vuoksi. Suomen kannalta tärkeää on valmistettavien tuotteiden kysyntä ulkomailla. (Kiiski Kataja 2016.)

Myös erilaiset ilmiöt ovat maailmanlaajuisia ja aiheuttavat keskinäisriippuvuutta. USA:n presidentinvaalit eivät ole ainoastaan maan sisäistä valtataistelua, vaan lopullisesta valinnasta riippuen globaalin kaupankäynnin säännöt voivat muuttua yhdessä yössä. ISIS ei välitä maan rajoista, vaan haluaa luoda islamilaisen valtion kattamaan koko maailman. Venäjän pakotteet koskettavat lähes koko maailmaa, positiivisesti tai negatiivisesti. Etelä-Amerikan maat ja Kiina ovat saaneet tuotteilleen jalansijan Venäjän markkinoilta paikaten Euroopan ja USA:n luomaa tavarakatoa. Ilmiöt rakentavat kauppasuhteita ja luovat kuluttajille erilaisia tarpeita.

Opinnäytetyöni kannalta näiden ilmiöiden tulkitseminen ja ymmärtäminen auttaa kohdeorganisaatiota kehittämään palveluita vastaamaan ilmiöiden myötä kuluttajien muuttuvia tarpeita. Maailmantalouden tasapaino liikuttaa myös kuljetusvirtoja, ja vaikuttaa siihen, mihin yrityksen tulee keskittää tulevaisuuden osaamistaan.

3 Tutkimusmenetelmät ja toteutus

3.1 Kvalitatiivinen tutkimustyö

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti kertovat kirjassaan ”Kehittämistyön menetelmät uudenlaista osaamista” kehittämistyön olevan yritykselle jatkuva ja välttämätön prosessi liiketoiminnan menestyksen kannalta. Kehittämistyötä tarvitaan pitämään yritys nopeasti muuttuvan ympäristön vauhdissa, tai vielä mieluummin toimimaan alallaan muutoksen moottorina. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti jakavat kehittämistyön kolmeen eri kategoriaan: tieteelliseen tutkimukseen, tutkimukselliseen kehittämiseen sekä kehittämiseen arkiajattelulla. Tieteellinen tutkimus hakee vastaukseksi selittävää teoriaa perinteisen tutkimuksen menetelmin. Tutkija julkaisee tulokset tieteellisessä julkaisussa tiedeyhteisölle. Tutkimuksellinen kehittämistyö puolestaan hakee vastauksia käytännön ongelmiin sekä pyrkii luomaan uusia toimintatapoja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18.) Tutkija on aktiivisesti mukana kehittämissä yhdessä kehittämiskohteen kanssa. Käytännön työ ja kirjoittaminen vuorottelevat työn edetessä. Kehittämistutkimuksessa voidaan erottaa kaksi prosessia. Kehittämistyö, jolla tässä opinnäytetyössä kehitetään organisaatiomme toimintaa sekä tutkimus, jonka tuotoksena tämä opinnäytetyö syntyy. (Kananen 2012, 45.)

Kehittäminen arkiajattelulla puolestaan ei ole systemaattista tai johdettua kehittämistyötä. Se pyrkii ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia ja pohjaa harvoin ratkaisuja mihinkään olemassa oleviin teorioihin. (Ojasalo, ym. 2014, 18.)

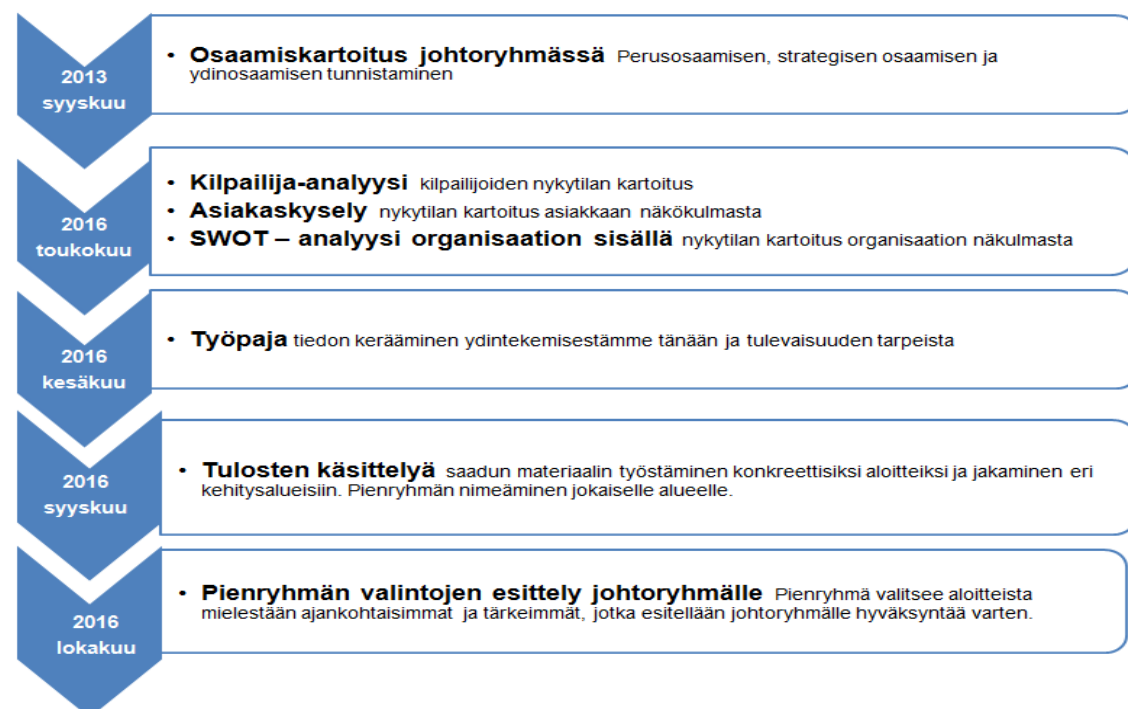
Opinnäytetyöni aihe lähtee käytännön organisaation kehittämistarpeesta ja pyrkii saamaan aikaiseksi käytännössä toimivia ideoita ja ratkaisuja. Siksi tutkimuksellinen kehitystyö sopii hyvin työni pohjaksi. Jorma Kananen korostaa kirjassaan ”Kehittämistutkimus opinnäytetyönä” kehittämistyön liittyvän aina käytäntöön. Tarkoitus on luoda käytännön kehittämistyötä aktiivisessa vuorovaikutuksessa organisaationi sekä tärkeimpien sidosryhmien kesken. (Kananen 2012, 13, 19.) Kehittämistutkimuksen lopputuloksena tulisi organisaatiolla olla käytettävissään toimivia käytännön ratkaisuja, jotka auttavat organisaatiota positiiviseen muutokseen. Opinnäytetyön kirjoittamisen keskiössä on tehdyt organisaation sisällä tehtävät ryhmätyöt, joilla kartoitetaan nykytekemistä ja tulevaisuuden vaateita, sekä asiakaskysely, jotka toteutetaan työn eri vaiheissa. (Ojasalo, ym. 2014, 18.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön yksi pääsääntö on, että se noudattaa prosessia. Prosessin tarkoituksena on ylläpitää työn järjestelmällisyyttä ja analyyttisyyttä, sekä kuvata sitä, kuinka työ etenee. Opinnäytetyöni tarkoitus on seurata tyypillistä tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia, jonka Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti ovat

kirjassaan kuvanneet. Kehittämistyö alkaa suunnittelulla ja etenee toteutukseen, jota sekä organisaation toimesta että tässä opinnäytetyössä arvioidaan. (Ojasalo, ym. 2014, 23.)

3.2 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Käytettyjen tutkimusmenetelmien tarkoituksena oli kerätä tietoa monelta näkökannalta opinnäytetyötä varten. Tutkimusmenetelmät tuottivat materiaalia sekä nykytilanteesta, kilpailijoista, markkinoista että kohdeyrityksestä. Lisäksi sain koottua organisaation näkemyksen sen ydintekemisestä, haasteista ja siitä, mihin sen tulisi tulevaisuudessa keskittyä. Menetelmien tarkoitus oli tuottaa tarvittava tieto tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Prosessia parhaiten selventää kuvio neljä tehdyistä menetelmistä sekä aikataulusta:



Kuvio 4. Kaavio kehittämistyöni menetelmistä ja aikataulusta.

Kehittämistyöni pohjana toimi ensisijaisesti kvalitatiivinen tutkimus, jonka tärkeimpiä tutkimustapoja ovat havainnointi, tekstianalyysi, haastattelut, sekä litterointi. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää tutkittavaa asiaa. Kvantitatiivinen tutkimus vaatii tutkimuksen tekijän pohjatyon, jonka mukaan saatu aineisto luokitellaan. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksen on yleistää tutkittu ilmiö.

Opinnäytetyöni tarkoitus ei ole jaotella saatua tietoa luokkiin tai yleistää sitä, vaan määränpää on saada parempi ymmärrys nykytilasta ja työkaluja tulevaan. (Kananen 2012, 37.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeistä menetelmää, havainnointia tapahtui tutkimuksen aikana sekä asiakkaille tehtävän kyselytutkimuksen aikana että ryhmätyön fasilitoijan roolissa. Havainnoinnin tarkoitus oli herättää keskustelua ja saada aikaan hyviä ideoita, jopa johdattaa keskustelua. Havainnointi tapahtui varsinaisen tutkimustyön rinnalla, luontevana osana lisätä tilanteista saatavaa tietomäärää. Käytin havainnoinnin muistiinpanoja vetäessäni yhteen ryhmätyön tuloksia kokonaisuuden parempaa selvittämistä varten. Havainnoin tarkoitus olikin kerätä käytyjä keskusteluja paperille lisämateriaalin keräämistä varten. (Ruotio 2007.)

Asiakastyytyväisyyskysely, jonka tuloksia käytettiin osana järjestettävää organisaation ryhmätyötä, tehtiin haastattelemalla asiakkaita. Haastattelut olivat määrämuotoisia, strukturoituja haastatteluja, jossa kysymykset olivat pohjalla etukäteen. Kysely sisälsi myös kohtia, johon asiakkailta pyydettiin avointa palautetta kohdeorganisaation toiminnasta, sekä positiivista että negatiivista. (Haastattelu 2015.)

Asiakkaat valittiin tutkimukseen siten, että valintaa voidaan kutsua edustavaksi otokseksi. Asiakastyytyväisyyskyselyyn haastateltiin noin 200 asiakasta. Mitään asiakasryhmää ei suosittu tai puolestaan suljettu pois kyselystä. (Otos ja otantamenetelmät 2003.)

3.2.1 Osaamiskartoitus

Tutkimusongelman määrittämisen jälkeen ennakkoinnissakin on tärkeää selvittää nykytila. Nykytilan tarkastelun pohjana ja tehtävän kehitystyön lähtökohtana opinnäytetyössä käytettiin..

3.2.2 Kilpailija-analyysi

Tieto kilpailijoista, heidän tilanteestaan ja kehityksestään luo tärkeän pilarin ja vertailukohdan opinnäytetyön kohdeorganisaatioon kehitykseen. Markkinatuntemus auttaa selvittämään organisaation kehityssuunnan oikeellisuutta ja tarjoaa kehitykselle mittarin. Kartoitus laajentaa myös opinnäytetyön näkökulmaa, mitä tarvitaan analysoidessa luodun kehityssuunnan oikeellisuutta.

3.2.3 SWOT - analyysi

Jotta nykytilaa kuvaamaan saatiin tarvittava määrä materiaalia, teetin organisaatiolle myös SWOT-analyysin. SWOT-analyysi on Albert Humphreyn kehittämä nelikenttä – analyysi, jonka yhtenä tarkoituksena on tunnistaa, arvioida ja kehittää oppimista. Se soveltuu hyvin yrityskäyttöön, ja on helposti ihmisten ymmärrettävissä. Alunperin se on kehitetty tuottamaan helposti hahmoteltavaan muotoon jo tehdyn analyysin tuloksia, mutta esimerkiksi opetushallitus määrittelee sen loistavaksi työkaluksi analysoimaan työpaikalla tapahtuvaa oppimista ja toimintaympäristöä kokonaisuutena. Opetushallitus suosittelee sen käyttämistä ennen oppimisprosessin aloittamista, koska sillä voidaan hyvin saada esiin organisaation kannalta kriittisiä asioita. SWOT-analyysissä arvioidaan sisäisiä heikkouksia ja vahvuuksia sekä ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia. Opinnäytetyötä varten pyysin ihmisiä arvioimaan yrityksemme tilannetta oman työnsä perspektiivistä mahdollisimman laajan näkökulman saamiseksi. (SWOT-analyysi 2015.)

Opinnäytetyön kannalta tärkeää oli saada koko organisaatio mukaan hankkeeseen. Se, että kehittämistyötä tehtiin yhdessä ja suunnitellusti kertoo tasa-arvoisen ja matalan hierarkian olemassaolosta, mikä työterveyslaitoksen selvityksen pohjalta edistää oppimista ja omaksumista. Jokainen analyysiin osallistuja kirjasi ajatuksensa organisaation nykytilasta omalta kannaltaan. SWOT analyysi teetettiin organisaation jokaisessa liiketoimintayksikössä satunnaisesti valituille henkilöille. Satunnaisotantana valittiin 180 henkilön perusjoukosta noin 70 ihmisen ryhmä vastaamaan analyysiin. Jokaisella perusjoukon jäsenellä oli yhtä suuri mahdollisuus tulla valituksi analyysin tekijäksi. (Osallistava kehittäminen 2014.)

3.2.4 Asiakaskysely

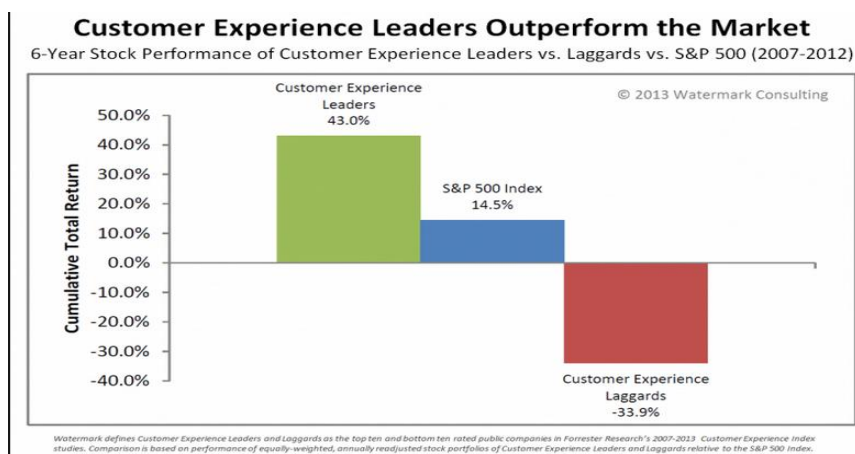
Yrityksen tulee käsitellä osaamistarpeita eri näkökulmista. Nykyhetken lisäksi tulevaisuuden osaamisen kartoittaminen sekä asiakkaiden että toimintaympäristön muutoksien kautta on välttämätöntä. Siksi myös asiakasnäkökulman saaminen sekä nykytilanteesta että tulevaisuuden osaamistarpeista oli ensiarvoisen tärkeää opinnäytetyöni onnistumisen kannalta.

Mikä sitten on hyvä nettosuositte lu indeksi? USA:n kymmenen parhainta yritystä nettosuositte lu indeksiin saanutta yritystä ja heidän indeksilukunsa ovat lueteltuna taulukossa yksi.

Taulukko 1. USA TOP10 yritystä nettosuositeluindeksin mukaan (NetPromoterScores 2013.)

1. USAA - Insurance = 80%
2. USAA - Banking = 78%
3. Costco = 78%
4. Apple - Laptop = 76%
5. Dillards = 75%
6. Nordstrom = 75%
7. Apple - iphone = 70%
8. Amazon = 69%
9. Southwest Airlines = 66%
10. Apple - ipad = 65%

Yleisesti palvelualalla rajana pidetään kahtakymmentä, eli yritykset, joiden nettosuositeluindeksi on yli kaksikymmentä ovat menestyneempiä, kuin tätä alemman indeksin kyselyn kautta saavat. Korkea nettosuositeluindeksi korreloi hyvin yrityksen taloudelliseen menestykseen tai toisinpäin, menestyvillä yrityksillä on hyvä nettosuositeluindeksi. Kuviossa kuusi Forrester tutkimuksen tekemä analyysi kertoo yrityksen kannattavuuden ja asiakastyytyväisyyden suhteesta. Opinnäyttyöni kannalta kuvion tulokset ovat tärkeitä. Mitä tyytyväisempi asiakas, sitä paremmin tuottava se on yritykselle. Yrityksen menestymisen ehtona voidaan alla olevan kuvan perusteella pitää asiakastyytyväisyyttä. Opinnäytetyöni kehittämisprosessin yhtenä tavoitteena oli ymmärtää paremmin kohdeyrityksen asiakkaiden tarpeita ja näin parantaa asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluihin ja sitä kautta parantaa asiakasuskollisuutta.



Kuvio 6. Asiakasyytyväisyyden merkitys yrityksen tulokselle (Anderson 2014.)

3.2.5 Työpaja

Kerättyäni pohjatiedon SWOT:n ja asiakaskyselyn avulla, järjestin työpajan, johon osallistui organisaatiosta noin 50 henkilöä eri toimintayksiköistä. Työpajan aluksi laitoin organisaation itse analysoimaan kerätyn tiedon tuloksia ja poimimaan sieltä mielestään oleelliset asiat. Annoin kerätyn materiaalin työpajassa jaetuille ryhmille analysoitavaksi ja esitettäväksi. Näin sain isosta tietomäärästä kasattua oleelliset vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat nykytilanteessamme. Kerätyn tiedon analysoinnin avulla sain ihmiset orientoitumaan työpaja -päivän tapahtumiin. Analysoinnin jälkeen työpajan pienryhmät esittivät omasta mielestään yrityksemme kannalta oleelliset tulokset saadusta pohjatietomateriaalista.

Nykytilakartoituksen jälkeen siirryimme työpaja -päivän pääteemaan, ryhmätyöhön, jonka tuloksille kohdeorganisaatio pyrkii löytämään toimintamalleja keskipitkälle toimintavälille, joka kattaisi seuraavan strategian elinkaaren, eli noin vuoteen 2020 asti.

4 Tulokset

5 Työpajan tulokset

6 Johtopäätökset, jatkotutkimusehdotukset ja opinnäytetyön arviointi

Vastaavaa suunnitelmallista kehittämistoimintaa ei ole kohdeyrityksessä tällaisella mittakaavalla aiemmin järjestetty. Materiaalin kerääminen on ollut paitsi hauskaa, myös aikaavievä projekti. Johtopäätöksenä voi sanoa, että kohdeorganisaation ihmiset ovat motivoituneita, älykkäitä ja innostuneita kehittämään toimintaa. Organisaation kehittämisen merkitys on avautunut minulle teoriaan tutustumisen kautta. Toki kehittäminen ja asioiden eteenpäin vieminen on osa minua, mutta olen ollut yksi niistä arkiajattelulla oman työn kehittäjistä, joita kohdeorganisaatiokin on pullollaan. Opinnäytetyöni on kyennyt muuttamaan organisaation katsantokannan odottavasta luovaksi, mikä on enemmän, kun itse osasin projektin alussa kuvitella. Tätä kautta pidän opinnäytetyöni tulosta hyvänä ja rohkaisevana esimerkkinä siitä, miksi suunnitelmallisen kehitystyön kulttuuria tulee yrityksessä jatkaa.

Opinnäytetyön teoria on antanut kehittämistyölle raamit. Osaamispääoman merkityksen määrittäminen selvitti tehtävää työtä johtoryhmälle, jonka hyväksyntä mahdollisti tehtävän työn. Organisaation oppimisen ja oppimisen johtamisen teoria ja näkökulmat ovat auttanut projektien läpiviennissä. Hiljaisen tiedon olemassaolon ymmärtäminen on johdattanut tehtäviä ryhmätöitä ja määrittänyt nille tavoitteita. Tiedon hyväksikäyttäminen paremmin organisaation tarpeisiin on ymmärryksen ja tiedon keräämisen myötä mahdollistettu. Megatrendit puolestaan ovat vahvistaneet käsitystä tehtyjen kehitysaloitteiden oikeellisuudesta ja suunnasta. Teoria on tukenut tehtävää kehitystyötä.

Toisaalta organisaation kehittämistä ei voi ohjailla. Teoriaan tulisi lisätä oppi siitä, että organisaatio itse johtaa kehittämistoimintaa. Sille voi luottaa puitteet, aikataulun ja raamit, mutta suunnan määrittää organisaatio itse. Kohdeorganisaatiolle kävi niin, että yksi työpaja poiki kolme muuta ja esiin nousseita kriittisimpiä kehityskohteita on jo hoidettu pois päiväjärjestyksestä. Työpaja toimi loistavana asioiden yhteensaattajana ja nivoi yhteen ihmisiä, jotka aiemmin eivät olleet töitä yhdessä tehneet. Opinnäytetyöni kautta organisaatiossa negatiivisesti koettu jatkuva muutos on käännetty positiiviseksi kehittämisen energiaksi.

Materiaalia ja erilaisia oppeja organisaation kehittämisestä ja organisaationa oppimisesta on runsaasti. Käytännössä järjestelmällinen kehittämistoiminta toteutuu mielestäni organisaatioissa kuitenkin harvoin. Yrityksiä johdetaan kovilla arvoilla, raha ratkaisee. Kvartaalitaloudessa jokaisen vuosineljänneksen raportointi hyvillä luvuilla merkitsee enemmän kuin pitkäjänteinen kehittäminen ja ihmisten hyvinvointi. Hyvinvointiin kiinnitetään huomiota ainoastaan siinä vaiheessa, kun yrityksellä menee taloudellisesti hyvin

Lähteet

Anderson, Dane 2014. Forrester. Two Asia Pacific CEOs Who Get It – And Their Secret. [Http://blogs.forrester.com/dane_anderson/14-11-25-two_asia_pacific_ceos_who_get_it_and_their_secret](http://blogs.forrester.com/dane_anderson/14-11-25-two_asia_pacific_ceos_who_get_it_and_their_secret). Luettu 1.8.2016.

Aramo-Immonen, Heli 2010. Organisaation oppiminen. Tampereen teknillinen yliopisto. [Http://www2.uta.fi/~mmaenpaa/lectures/organisaation_oppiminen.pdf](http://www2.uta.fi/~mmaenpaa/lectures/organisaation_oppiminen.pdf). Luettu 12.9.2016.

Fabritius, Hannele 2014. Helsingin yliopisto. Tietojohdaminen vs. Osaamisen johtaminen. www.tietoasiantuntijat.fi/fi/cfmldocs/document.cfm?doc=show&doc_id=648. Luettu 5.9.2016.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kiiski Kataja, Elina 2016. Sitra. Tulevaisuuden megatrendit 2016. [Http://www.sitra.fi/tulevaisuus/megatrendit](http://www.sitra.fi/tulevaisuus/megatrendit). Luettu 20.8.2016.

Kyytsönen, Jouko 2015. Masennus vie työkyvyn entistä harvemmin. [Http://www.maaseuduntulevaisuus.fi/maatalous/masennus-vie-ty%C3%B6kyvyn-entist%C3%A4-harvemmin-1.120075](http://www.maaseuduntulevaisuus.fi/maatalous/masennus-vie-ty%C3%B6kyvyn-entist%C3%A4-harvemmin-1.120075). Luettu 29.7.2016

Laihonen, Harri & Hannula, Mika & Helander, Nina & Ilvonen, Ilona & Jussila, Jari & Kukko, Marianne & Kärkkäinen, Hannu & Lönnqvist, Antti & Myllärniemi, Jussi & Pekkola, Samuli & Virtanen, Pasi & Vuori, Vilma & Yliniemi, Terhi 2013. Tampereen teknillinen yliopisto. Tietojohdaminen. dSPACE.cc.tut.fi . Tampereen teknillinen yliopisto, Educational resources. Luettu 10.9.2016

Leanstack 2016. Minimum Viable Product. Race to deliver customer value. [Https://leanstack.com/minimum-viable-product/](https://leanstack.com/minimum-viable-product/). Luettu 1.8.2016.

Manka, Marja-Liisa 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 2. painos. Talentum Oy, Helsinki.

Marjala, Pauliina 2015. Työelämäohjaus. Kirjoituksia työpaikoilla ja työn maailmassa tapahtuvasta ohjauksesta. Osaamisen kehittäminen oppivassa organisaatiossa. [Http://tyoelamaohjaus.blogspot.fi/2015/03/osaamisen-kehittaminen-oppivassa.html](http://tyoelamaohjaus.blogspot.fi/2015/03/osaamisen-kehittaminen-oppivassa.html). Luettu 28.7.2016.

Professional academy. Marketing theories. Swot analysis. [Http://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---swot-analysis](http://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---swot-analysis). Luettu 20.8.2016

Markkinointi-instituutti 2012. Aikuiskoulutus kehittää työelämän taitoja. [Https://www.markinst.fi/tietoa-opiskelusta/aikuiskoulutus](https://www.markinst.fi/tietoa-opiskelusta/aikuiskoulutus). Luettu 12.9.2016.

Menetelmätietovaranto. KvantiMOTV. Otos ja otantamenetelmät. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html). Luettu 21.7.2016.

Metsämuuronen, Jari 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Methelp, Helsinki.

Moilanen, Raili 2002. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 4. painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Opetushallitus. Koulutus- ja osaamistarpeiden ennakointi. Ennakointi ja ennakointimenetelmät. [Http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/koulutus_ja_osaamistarpeiden_ennakointi/menetelmat](http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/koulutus_ja_osaamistarpeiden_ennakointi/menetelmat). Luettu 10.7.2016.

Opetushallitus. SWOT-analyysi. [Http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl.toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl.toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi). Luettu 7.10.2016

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Otala, Leenamajja & Pöysti Kaija 2012. Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. Kilpailukyky 2.0. Kauppakamari, Helsinki.

Peda.net. Mitä tieto on? Päivitetty 2.10.2013. [Http://peda.net/veraja/leppavirta/lukio/fi/1/3_/1](http://peda.net/veraja/leppavirta/lukio/fi/1/3_/1). Luettu 7.10.2016.

Pohjalainen, Marjut 2012. Informaatiotutkimus. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/viewFile/7079/5613. Luettu 2.9.2016.

Ranki, Anneli 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Kauppakamari –sarja. Kauppakamari, Helsinki.

Ranta, Elina 2016. Piti tulla työvoimapula – "Heille kävi huono tuuri". Taloussanomat 4.2.2016. Luettu 29.7.2016.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Routio, Pentti 2007. Toteava havainnointi ja koe. [Http://www2.uiah.fi/projects/metodi/062.htm](http://www2.uiah.fi/projects/metodi/062.htm). Luettu 25.7.2016.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html). Luettu 15.7.2016.

Smith Tom 2013. Insights from Analytics. Top 10 U.S. Net Promoter Scores (NPS) for 2013. [Http://www.insightsfromanalytics.com/blog/bid/324678/Top-10-U-S-Net-Promoter-Scores-NPS-for-2013](http://www.insightsfromanalytics.com/blog/bid/324678/Top-10-U-S-Net-Promoter-Scores-NPS-for-2013). Luettu 20.8.2016.

Sydänmaanlakka, Pentti 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 2. painos. Talentum Media Oy, Helsinki.

Torben, Rick 2015. Meliorate. The next wave of digitization – Rapid period of change. Päivitetty 28.12.2015. [Http://www.torbenrick.eu/blog/technology/the-next-wave-of-digitization/](http://www.torbenrick.eu/blog/technology/the-next-wave-of-digitization/). Luettu 6.9.2016.

Työterveyslaitos 2014a. Muuttuva työelämä. Ennen muutosta – Lähtötilanne muutokseen. Päivitetty 3.10.2013. [Http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/organisaatiomuutos/ennen_muutosta/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/organisaatiomuutos/ennen_muutosta/sivut/default.aspx). Luettu 3.6.2016.

Työterveyslaitos 2014b. Osallistava kehittäminen. Päivitetty 16.5.2014. [Http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/osallistava_kehittaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/osallistava_kehittaminen/sivut/default.aspx). Luettu 4.8.2016.

Verkko-Tutor 2002. Mitä on oppiminen. [Http://www15.uta.fi/arkisto/verkkotutor/oppimin.htm](http://www15.uta.fi/arkisto/verkkotutor/oppimin.htm). Luettu 26.8.2016.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum Oy, Helsinki.

Wikipedia. Haastattelu. Päivitetty 24.8.2015. [Https://fi.wikipedia.org/wiki/Haastattelu](https://fi.wikipedia.org/wiki/Haastattelu). Luettu 21.7.2016.

